RAPPORT

SUR LA VISITE DU CONSEIL DES

UNIVERSITÉS À L'UNIVERSITÉ McGILL

No 84.8
Dépôt légal - 1er trimestre
ISSN - 0709-3985
Sainte-Foy, le 17 janvier 1985

RÉSUMÉ DE L'AVIS DU CONSEIL DES UNIVERSITÉS AU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE CONCERNANT LA VISITE A L'UNIVERSITÉ MCGILL

La visite que le Conseil des universités a rendue, au mois de novembre 1984, à l'Université McGill lui a permis de constater la très grande cohérence de cette université de recherche et les efforts très importants consentis pour rencontrer les exigences et rivaliser avec les meilleures universités de ce type en Amérique du Nord. Le Conseil a été particulièrement impressionné par les mécanismes mis en place pour s'assurer de la qualité des activités et du meilleur usage des ressources.

Le Conseil, cependant, estime que l'Université McGill aurait avantage à poursuivre ses réflexions sur ses orientations générales et sur ses liens avec la société québécoise. Même si de telles réflexions peuvent lui paraître difficiles à certains égards, le Conseil estime qu'elles sont absolument nécessaires et devraient la conduire à une meilleure compréhension de sa mission dans le Québec d'aujourd'hui. Les défis, lui semble-t-il, en valent largement la peine.

Quelques caractéristiques

L'Université McGill compte un peu plus de 20 000 étudiants, dont 23% sont francophones, et utilise les services de quelques 3 500 personnes, dont 1 100 enseignants (soit 14% du personnel scientifique du réseau universitaire québécois). En 1983-1984, ses dépenses totales se sont chiffrées à 255 M de $. Une part importante de ses revenus (54%) provient de sources autres que les subventions du ministère de l'Éducation.

.../2

Cette université se situe nettement dans la lignée des universités de recherche nord-américaines. Ses revenus provenant de la recherche ont augmenté de près de 150% de 1977 à 1983 et ses professeurs réalisent d'excellentes performances aux concours des organismes subventionnaires fédéraux.

Sur le plan de sa gestion, l'Université McGill s'est dotée en quelques années de plans de développement et de mécanismes d'évaluation des unités constituantes, qui permettent, tant au niveau de chaque unité qu'à celui de l'université dans son ensemble, d'identifier les forces et les faiblesses et de repérer les besoins à combler en priorité. Un tel système de planification et d'évaluation, en même temps qu'il constitue pour chaque unité, voire chaque professeur, un salutaire effort de réflexion et d'autocritique, rend possible une utilisation plus rationnelle des ressources disponibles.

Il existe cependant des questions que l'université gagnerait à approfondir. Il en est ainsi, notamment, des objectifs d'enseignement et de formation, de l'utilisation et de la maîtrise du français par les étudiants, des rapports de l'université avec la communauté qu'elle dessert.

Sans pour autant remettre en cause sa mission vis-à-vis de la communauté anglophone québécoise, l'Université McGill devrait se créer des liens plus étroits avec le secteur francophone par exemple par des projets avec les entreprises et institutions francophones et par des collaborations plus suivies avec les universités francophones.

Cette attention plus étroite aux préoccupations de l'ensemble du Québec exigera sans doute qu'elle accentue le caractère bilingue de son personnel, mais n'est-ce pas en concevant son avenir de cette façon que cette université pourra le mieux occuper la place qui est la sienne dans le réseau universitaire québécois, c'est-à-dire celle d'une université de grande valeur sise au rendez-vous de deux grandes cultures. Peut-être est-ce de cette façon qu'elle pourra rendre les meilleurs services à la collectivité canadienne dans son ensemble.

Table des matières

	Page
Introduction..	1
Caractéristiques de l'Université McGill..................	2
Une université de recherche..............................	4
Une gestion plus précise.................................	7
Une réflexion à poursuivre...............................	11
Conclusion...	16

Introduction

Dans le cadre de ses activités régulières, le Conseil des universités effectue des visites des universités québécoises dans le but de cerner de plus près leur réalité, de prendre connaissance de leurs orientations et d'échanger sur leur devenir. Le 15 novembre dernier, le Conseil rencontrait l'Université McGill.

Au cours de cette journée, le Conseil a pu discuter avec des étudiants, des professeurs et des administrateurs, de la situation de l'Université Mc Gill, de ses priorités, de son mode de planification et de gestion des ressources, de ses difficultés et de ses orientations futures. L'Université avait auparavant fourni au Conseil une documentation importante reliée à ces sujets, documentation qui, ajoutée aux informations que possédait déjà le Conseil, a permis des échanges substantiels et fructueux. Le Conseil en remercie l'Université et tous ceux qui l'ont rencontré.

Comme il le fait habituellement à la suite d'une telle visite, le Conseil formule ici des commentaires à l'intention bien entendu de l'Université McGill, mais aussi des autres partenaires du système universitaire québécois. Sujets aux limites d'un exercice de ce type, ils se veulent un encouragement à poursuivre dans certaines voies et une invitation à des réflexions ou à des ajustements dans d'autres cas.

Caractéristiques de l'Université McGill

Fondée en 1821 sous l'appellation originelle de «McGill College», l'Université McGill est à la fois l'une des institutions les plus anciennes et les plus connues du Canada. Elle a connu un développement rapide à partir de la fin du 19e siècle, grâce entre autres aux contributions de nombreux donateurs.

De nos jours, elle constitue la plus grande institution d'enseignement anglophone du Québec. En 1983, elle comptait 20 260 étudiants (équivalence-temps-complet), soit 14,5% de la clientèle universitaire québécoise. Les trois quarts de ces étudiants (75,9%) étaient d'origine québécoise, les autres provenant soit des provinces canadiennes (13,5%), soit de l'étranger (10,6%). La proportion des étudiants québécois paraît en progression puisque en 1984, elle atteignait 76,7%. Il en est de même de la proportion des étudiants francophones qui atteint maintenant 23,2%. En outre, McGill dessert un public élargi par ses activités d'éducation continue où plus de 15 000 étudiants sont inscrits.

L'Université McGill compte 12 facultés et 10 écoles, dont la Faculté d'agriculture logée au Collège McDonald de Sainte-Anne-de-Bellevue. La clientèle étudiante se retrouve majoritairement dans les programmes du 1er cycle (81,7%) et à temps complet (78,5%). Elle fréquente surtout les secteurs de l'administration (20%), des sciences pures et appliquées (27,3%) et des sciences humaines (16,5%).

Le personnel régulier au service de cette université s'élève à 3 500 personnes (équivalence-temps-complet), dont 1 100 enseignants, soit approximativement 14% du personnel scientifique du réseau universitaire québécois, proportion sensiblement égale à celle de la clientèle étudiante. Aussi, le rapport étudiants-professeurs (équivalence-temps-complet) est de 18,2, soit légèrement au-dessus de la moyenne québécoise de 17.3.

En 1983-84, les dépenses totales de l'Université McGill se chiffraient à 255 millions de $, dont 82 millions étaient reliés au fonds avec restrictions destinés principalement à financer les activités de recherche et 173 millions au fonds sans restriction pour les autres opérations. Quant aux revenus du fonds sans restriction, ils s'élevaient à 168 millions de $ en 1983-84, faisant apparaître un déficit d'opération de 5 millions de $ épongé comme les années précédentes à même le fonds de dotation. Malgré cette situation, le solde de ce dernier fonds s'est accru de 5 millions de $ en 1983-84, pour finalement s'établir à plus de 165 millions de $ à la fin de l'exercice financier.

En comparaison avec les autres institutions du réseau québécois, McGill se distingue premièrement par son important fonds de dotation, 165 millions de $ comparativement à 15 millions de $ à l'Université de Montréal et 8 millions de $ respectivement à Laval et à Concordia. Deuxièmement, McGill tire une part très appréciable de ses revenus globaux de sources autres que les subventions du ministère de l'Education, soit 54% comparativement à 35% en moyenne dans les autres établissements. La part importante des frais de scolarité (20,4 millions de $), des subventions et commandites du fédéral (35 millions de $), des dons et subventions non gouvernementales pour la recherche (20,7 millions de $) et des revenus de placements et de fonds de dotation (14,1 millions de $) contribue largement à cette différenciation. Troisièmement, au chapitre de la recherche, McGill occupe une place prédominante dans l'ensemble des universités québécoises lui consacrant presque autant d'argent (73 millions de $) que l'Université Laval et l'Université de Montréal et ses écoles affiliées (81 millions de $). Quatrièmement, au niveau des dépenses du Fonds sans restriction, McGill se distingue particulièrement des autres établissements par ses faibles coûts d'administration, soit 6,8% comparativement à 10% et plus dans la plupart des autres universités.

Il convient aussi de mentionner le rôle très important joué par McGill dans la production de diplômés québécois, particulièrement au niveau des études de 2e et 3e cycle. En 1982-83 par exemple, McGill était responsable de 14% des diplômés de 1er cycle, 21% des diplômés de 2e cycle et 39% des doctorats des universités québécoises.

Une université de recherche

Si les établissements d'enseignement supérieur partagent une même mission d'enseignement et de recherche, ils n'ont cependant pas tous la même façon de l'aborder. Certains, par exemple les universités à vocation régionale, se veulent très attentifs aux besoins des communautés qu'ils desservent et organisent en conséquence leurs activités. D'autres mettent plutôt l'accent sur la formation générale de leurs étudiants dans la tradition des «liberal arts college». D'autres enfin placent le développement des connaissances et la formation de chercheurs au tout premier rang de leurs priorités. C'est le cas des grandes universités de recherche nord-américaines. Il ne fait pas de doute que c'est dans cette dernière catégorie qu'il faut situer l'Université McGill.

Bien entendu, ces catégories sont quelque peu floues. Elle ne sont pas mutuellement exclusives, en ce sens que c'est surtout au niveau des priorités d'action et des préoccupations que l'on peut le plus souvent faire la différence. Il n'en reste pas moins que chacune de ces grandes catégories véhicule un système de valeurs, un modèle d'université, qui servent de points de repère pour les membres de la communauté et assurent pour une bonne part, la cohésion de l'institution.

Cela est particulièrement vrai de l'Université McGill. Tout au long de la visite et de l'étude des documents d'appui , il est apparu clairement que le développement de la recherche et des études de maîtrise et de doctorat constituait la principale priorité de l'institution. De nombreux indicateurs appuient cette assertion. Ainsi en est-il des revenus provenant de la recherche qui ont augmenté de près de 150% entre 1977-1978 et 1983-1984 (de 29 à 72 millions de $), ce qui place McGill loin devant les autres universités québécoises à ce chapitre. Bien plus, si l'on examine les performances des professeurs de McGill aux concours des organismes subventionnaires fédéraux, on constate qu'ils obtiennent régulièrement des subventions moyennes supérieures à celles de toute autre université canadienne.

Cette priorité de la recherche imprègne véritablement l'Université. Dans un document de planification approuvé par le Sénat en mai 1983, on peut lire les résolutions suivantes en rapport avec la mission de l'Université.

> Resolution 1.1: The mission of the University is to increase knowledge and advance learning. By doing so with distinction it will best serve the communities which support it in Canada, within Quebec, and execute its responsibilities, throughout the world.
>
> The resolution implies a resonance between teaching and research which is, in fact, the significant characteristic of a leading university where knowledge is both created and disseminated by the same people. In these universities, the teachers speak authoritatively as a consequence of their own contributions to their fields. These contributions are most often recognized in the dissemination of the results of scholarship, but also through creative endeavour and appropriate professional activity.
>
> Resolution 1.2: The University must assure itself that the members of its academic staff, as scholars and teachers, are authorities in their fields, and must provide them with library and research support facilities of the highest quality.

Ce texte est particulièrement révélateur de la conception que McGill se fait de sa mission et de la qualité de ses réalisations. Ce sont pour l'essentiel sur les activités de recherche (et les publications et les créations qui en découlent) que se fondent l'autorité des professeurs et la valeur des enseignements. En conséquence, les performances en recherche deviendront des critères essentiels permettant de juger de la qualité des réalisations. En conséquence aussi, il faudra veiller à assurer tout l'appui nécessaire à la poursuite, dans les meilleures conditions, de ces activités de recherche.

Cette vision de l'université et de sa mission imprègne profondément la communauté universitaire de McGill. Les professeurs, les directeurs de département, les doyens s'y sont constamment référés, soulignant l'importance de la recherche dans les activités des professeurs, comparant leurs prestations avec celles des grandes universités de recherche nord-américaines. Même les étudiants paraissaient dans l'ensemble acquis à cette conception.

Il faut dire qu'une telle conception est très valorisante. Les universités de référence (par exemple Harvard, Princeton, etc.) sont parmi les plus prestigieuses et les mieux réussies, du moins aux yeux de la communauté scientifique internationale. En outre, au plan individuel, le développement de ses activités de recherche permet au professeur de se tailler une place dans le monde de la recherche. Il y a donc une conjonction d'intérêt chez les professeurs bien sûr, mais aussi chez les étudiants qui reçoivent un enseignement reconnu. On comprend dès lors l'attrait de ce modèle et la cohésion qu'il confère à la communauté universitaire de McGill.

Il n'en reste pas moins qu'un tel modèle n'est pas immédiatement transposable à toutes les institutions universitaires. Aux Etats-Unis par exemple, seulement 11% des universités entrent dans cette catégorie[1]. Parmi les quelques universités québécoises qui peuvent se réclamer d'un tel modèle, l'Université McGill jouit d'une bonne longueur d'avance due à un certain nombre de facteurs, dont une longue tradition de recherche qui a permis de bâtir des groupes solides et de bien en accepter les exigences de qualité. En outre, l'intégration à ce groupe est plus facile lorsque l'on possède des ressources d'appoint suffisantes, et il ne fait pas de doute que sur ce point, l'Université McGill est mieux dotée que les autres universités québécoises. Enfin, dans le contexte actuel, une université de recherche peut difficilement survivre sans une gestion serrée et précise de ses ressources, et c'est là une question à laquelle McGill a consacré beaucoup d'efforts au cours des dernières années.

---

(1) Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education "A Classification of Institutions of Higher Education". Berkeley (1976).

Une gestion plus précise

Au cours des dernières années, l'Université McGill s'est employée à développer un mode de gestion de ses ressources qui lui permette de faire face plus efficacement aux problèmes issus de la conjoncture financière actuelle. Déjà, durant les années «70», elle s'était dotée d'un mécanisme d'allocation budgétaire qui tenait compte de l'histoire de ses diverses unités et de l'évolution prévisible de leurs clientèles. Ce mécanisme lui avait, en particulier, permis de s'ajuster en douceur à la perte de ses clientèles de niveau collégial. Essentiellement axé sur une prévision de l'évolution des clientèles sur une période de quatre ans, il permettait aux doyens de connaître à l'avance leurs ressources financières et leur laissait le soin d'en faire l'usage le plus efficace possible.

Avec l'aggravation du contexte d'austérité vers la fin de la décennie 70, l'Université a ressenti le besoin de resserrer davantage son mode de gestion de façon à s'assurer de l'utilisation optimale des ressources disponibles et du maintien du meilleur niveau de qualité possible. À cette fin, l'Université McGill a demandé à chacune de ses unités de proposer des plans de développement pour l'avenir en tenant compte des grands objectifs de l'Université et des ressources disponibles. Elle espérait de cette façon amener ses unités à identifier leurs activités prioritaires et aussi celles qui pourraient être abandonnées advenant que les ressources soient trop rares. Ces plans devaient être soumis aux instances supérieures, discutés et éventuellement intégrés pour en arriver à établir des priorités au niveau des départements, des facultés et de l'Université. Ces plans revisés annuellement devaient devenir des instruments essentiels de planification, particulièrement lors de l'engagement de nouveaux professeurs et de l'allocation des ressources budgétaires.

Par ailleurs, l'Université a mis sur pied un système d'évaluation périodique de ses départements dans le but de s'assurer de leur qualité et de leur dynamisme. Ces évaluations doivent toucher toutes les unités sur une

période de cinq ans. Elles sont effectuées sous l'autorité d'un comité formé de personnes de l'Université ne provenant pas de l'unité évaluée et font normalement appel à un ou des évaluateurs externes.

L'Université McGill a donc mis en place en quelques années un système qui devrait lui permettre d'identifier avec plus de précision ses forces et ses faiblesses et de repérer les besoins qui devraient être comblés en priorité, grâce aux informations contenues dans les plans de développement et les évaluations périodiques. Ces besoins, l'Université tentera de les satisfaire dans la mesure de ses moyens, et à cette fin, elle réserve une tranche minime, mais néanmoins significative, de son budget de fonctionnement. Actuellement, cette tranche est de 3%, à laquelle peuvent s'ajouter des revenus provenant d'autres sources, par exemple de sa campagne de souscription.

Ce système n'ayant été mis en place qu'au cours des dernières années, il est encore trop tôt pour en faire un bilan complet. On peut cependant d'ores et déjà en constater quelques résultats. Ainsi il est clair qu'il a incité les unités de base de l'Université à faire le point et à revoir leur mode de fonctionnement et leurs possibilités de développement dans une perspective plus appropriée au contexte présent. Il a aussi laissé entrevoir la possibilité d'ajouts de ressources dans les secteurs vraiment prioritaires, contribuant de ce fait à maintenir le moral du corps professoral, mais engendrant aussi des attentes qui ne pourront sans doute pas toujours être comblées. Il y a quelques mois, le Conseil des universités avait d'ailleurs observé le même phénomène à l'Université Laval, qui utilise un mode analogue de planification.

Le nouveau mode de planification permet aussi d'utiliser plus rationnellement les ressources disponibles, particulièrement dans les choix qui relèvent des départements. S'appuyant sur des évaluations faites sans complaisance, les priorités développées ont toutes les chances de représenter des besoins réels et de permettre un fonctionnement plus efficient. Le rapport de 1983 du «Academic Policy and Planning Committee» identifie de cette façon un certain nombre de priorités bien précises et on peut penser qu'il

continuera d'en être ainsi au cours des prochaines années.

Les évaluations cycliques, de l'avis du Conseil, représentent un atout de première valeur pour l'Université McGill. D'une part, comme on l'a dit précédemment, elles permettent une connaissance plus précise et plus actuelle des forces et des faiblesses de l'établissement, ainsi que des moyens à prendre pour progresser. D'autre part, elles imposent à chaque unité et même à chaque professeur une réflexion sur leur travail et une autocritique de la façon dont ils s'acquittent de leurs responsabilités. Le dialogue entre les personnes concernées et les évaluateurs devraient normalement conduire à une appréciation réaliste des performances et inciter les unités et les professeurs à rechercher les moyens de les améliorer. Ce dernier exercice en soi est déjà extrêmement utile et justifie amplement ces évaluations cycliques.

Des examens de ce type présentent toujours un côté dérangeant dans la mesure où ils peuvent remettre en cause des habitudes, des modes de fonctionnement et même des activités qui tiennent à coeur, et engendrer une certaine inquiétude au sein des membres de l'unité concernée. Elles n'en restent pas moins une occasion privilégiée de faire le point et de comparer les performances avec les attentes de l'Université et du monde extérieur. Il faut savoir gré à l'Université McGill et à son corps professoral d'utiliser cette formule et d'en avoir accepté les exigences. Il ne fait pas de doute que cela témoigne de la maturité de cette université et du sérieux avec lequel elle envisage la poursuite de l'excellence dans l'accomplissement de sa mission.

L'un des objectifs du processus actuel de la planification ne paraît cependant pas avoir encore été atteint. En effet, la mise au point de plans de développement, tout comme les évaluations cycliques, devaient permettre de faire des choix entre les activités existantes, de déterminer des priorités de développement, mais aussi de faire ressortir les programmes d'enseignement ou de recherche qui pourraient être mis en veilleuse. Comme le disait le rapport de la Commission de la planification en 1979:

> «The promotion of quality requires constant program development including the institution of new courses and programs and the elimination of old ones».

Or, il apparaît clairement que si les procédures actuelles amènent une meilleure identification des priorités et des besoins, il semble bien par contre qu'elles n'ont pas encore conduit aux remises en question souhaitées. Ainsi, dans son rapport de 1983, le «Academic Policy and Planning Committee» (APPC) écrivait:

> «In this respect the APPC Subcommittee on Planning and Priorities proposes that review committees address the question of resource reduction and attempt to define activities which are not essential to the unit's programs as well as those areas which are in need of increased support».

Le Conseil est bien conscient qu'il est plus difficile de faire ressortir les activités qui peuvent être mises en veilleuse, que celles qui devraient recevoir de l'aide. Il n'en reste pas moins que dans le contexte financier actuel les deux opérations sont aussi importantes à la santé de l'Université; de fait, l'une ne peut aller sans l'autre puisqu'il deviendra rapidement impossible de satisfaire adéquatement les nouveaux besoins sans redistribuer les ressources.

Une réflexion à poursuivre

À la base de tout exercice de planification à moyen et à long terme, on doit retrouver une vision claire de l'orientation générale de l'établissement, de ses grands objectifs, de la façon dont elle entend s'acquitter de sa mission et de son rôle, de ses relations avec le milieu qu'elle dessert. Tout cela influe sur les choix à faire, sur les priorités à établir, sur les objectifs spécifiques à promouvoir. Or, l'Université McGill ayant choisi une approche pragmatique, ne paraît pas s'être attardée à approfondir ses orientations et à en discuter les implications avec toute la communauté universitaire. Tout se passe comme si, après avoir défini et fait accepter son modèle d'université de recherche, McGill s'en remettait pour le reste à la tradition des grandes universités nord américaines et à l'interprétation qu'en font ses facultés et départements. Or, il faut bien constater que le cadre ainsi défini est à peu près muet sur les objectifs d'enseignement et de formation; il doit en outre être précisé et adapté au contexte québécois. En l'absence de telles précisions, le Conseil doute fort que l'Université tire tout le profit espéré de ses opérations de planification et de ses évaluations périodiques, dans la mesure où il lui sera difficile de porter les jugements de valeur nécessaires et de mettre en relation et en perspective les priorités de ses diverses unités.

En matière d'enseignement par exemple, le Conseil aurait aimé connaître un peu mieux les politiques générales de l'Université quant à ses programmes de premier cycle. Comment l'Université les adapte-t-elle au contexte extrêmement changeant du marché du travail? Comment prépare-t-elle ses étudiants à y faire face? Existe-t-il des cadres de référence à l'intention des responsables des programmes d'enseignement? Ou des critères qui permettent d'en apprécier la pertinence lors des évaluations cycliques? L'Université McGill met-elle l'accent sur une formation enrichie par un élargissement des connaissances ou par une spécialisation accrue? Comment encadre-t-elle ses étudiants?

Le Conseil n'a pas trouvé réponse à ces questions lors de la visite. Peut-être cela tient-il au déroulement de la rencontre. Il n'en reste pas moins qu'on se serait attendu que l'Université leur consacre quelques paragraphes dans ses documents de planification et qu'elle incite ses unités à y réfléchir quelque peu dans le cadre des évaluations périodiques. Peut-être faudrait-il d'ailleurs développer à cette fin d'autres indicateurs permettant une mesure plus complète de la qualité des programmes d'enseignement, ceux actuellement utilisés ou proposés - la compétence des professeurs telle que mesurée par leur excellence en recherche, et la qualité des étudiants telle que mesurée par leur succès dans les programmes d'études avancées des grandes universités de recherche - paraissant peu représentatifs de la pertinence de ces programmes par rapport aux besoins sociaux. Ne faudrait-il pas s'interroger sur la facilité avec laquelle ses étudiants s'intègrent au marché du travail? Sur le degré de satisfaction des employeurs? Sur le pourcentage d'échecs ou d'abandons avant la fin du programme?

Se rattache aux politiques générales d'enseignement, la question de l'utilisation et de la maîtrise du français par les étudiants. Le Conseil note avec satisfaction les efforts déjà faits dans le but de permettre aux étudiants qui le désirent d'utiliser le français pour leurs travaux. Le Conseil se demande cependant si McGill ne devrait pas pousser plus loin et inciter sinon exiger que tous ses étudiants acquièrent au cours de leurs études une connaissance d'usage du français. McGill oeuvre dans une province à caractère francophone, où la connaissance du français est une condition essentielle pour pratiquer une profession et occuper de nombreux emplois. Ne serait-il pas normal dans un tel contexte que McGill adopte publiquement cette politique?

Un autre élément de base sous-jacent à tout exercice de planification, c'est la question des rapports de l'Université avec la communauté qu'elle dessert. Les sociétés ont beaucoup évolué au cours des dernières années, et cela est vrai de la société canadienne tout comme de la société québécoise. Elles ont des attentes de plus en plus précises à l'égard des universités. Elles veulent être beaucoup plus impliquées dans leurs choix et leurs orientations.

Le temps n'est plus, ou en tout cas il s'achève rapidement, où les universités pouvaient décider seules des besoins sociaux et de la façon d'y répondre, de l'excellence et en général de leurs grandes orientations. Comme le disait de façon lapidaire le vice-président de la Banque Royale, «Academic's search for excellence is fine as long as it is an excellence that can be used, not just admired» (cité dans Affaires universitaires, décembre 1984). Or, sur cette question des rapports de l'Université avec la société, de l'articulation des plans et des priorités avec les besoins sociaux, les documents de l'Université McGill sont plutôt laconiques et la réflexion ne paraît pas avoir été poussée très loin.

Ce n'est pas que McGill soit en marge des questions sociales, qu'elle n'y réponde pas. Bien au contraire, plusieurs indicateurs laissent percevoir l'implication de McGill dans la société québécoise, par exemple, l'importance de la recherche contractuelle, la qualité des services rendus par la faculté d'agriculture dans le milieu agricole québécois, le travail remarquable accompli par le centre d'études nordiques auprès des autochtones. Ce qui est étonnant, c'est que ces actions ne paraissent pas ressortir d'une politique d'ensemble, mais plutôt refléter les préoccupations de facultés, voire de personnes. Rien, dans les documents de planification par exemple, ne laisse comprendre que l'Université se préoccupe de la réponse aux besoins sociaux et de l'adéquation de ses programmes avec les problèmes que vivront ses diplômés. La rencontre, d'ailleurs, n'a pas apporté beaucoup d'éclaircissements. Dans le contexte actuel par exemple, de nombreux diplômés ne pratiqueront jamais la profession qu'ils auront apprise, d'autres ne la pratiqueront que peu de temps et, de toute façon, les connaissances les plus spécialisées qu'ils auront maîtrisées deviendront dans la plupart des cas rapidement caduques. On voit dès lors l'importance d'une formation de base solide, polyvalente, qui permette aux futurs diplômés de s'adapter à l'évolution rapide. Est-ce là une préoccupation de McGill? On aimerait le croire, mais on ne peut manquer d'être inquiet devant le peu de place que de telles questions occupent dans les documents de planification.

La proportion de femmes dans le corps professoral régulier témoigne aussi

d'une certaine insensibilité de McGill face aux préoccupations de la société. Alors que partout on s'efforce de faire une meilleure place aux femmes, tel ne paraît pas être le cas à McGill. En effet, les statistiques fournies par l'Université montrent qu'entre 1981 et 1984, la proportion de femmes parmi les professeurs réguliers (c'est-à-dire faisant carrière à l'université) est passée graduellement de 18,9% à 18,1%. Le Conseil n'ignore pas que les femmes sont encore loin d'occuper toute la place qui leur revient dans l'enseignement supérieur, et cela aussi bien dans le corps professoral que dans les fonctions de direction; il est cependant étonné de constater qu'à McGill la situation, loin de s'améliorer, paraît aller en empirant.

Une question qui se rattache aux précédentes et qui revêt une importance capitale pour l'Université McGill, c'est celle de ses clientèles-cibles. C'est là une question que McGill a abordé dans ses premiers documents de planification et à laquelle elle a paru apporter des éléments de réponse. McGill a été conçue principalement pour desservir la communauté anglophone québécoise. Devant l'évolution démographique récente de cette communauté et les perspectives d'avenir, McGill réaffirmait en 1978 sa volonté de conserver son caractère anglophone même si cela devait signifier une réduction de sa taille. Malgré cette affirmation, la proportion d'étudiants francophones à McGill n'a cessé de croître, contribuant de ce fait aux augmentations de clientèles qu'elle a connues. Actuellement, 23% des étudiants de McGill sont des francophones. Dans certaines facultés, l'agriculture par exemple, ils sont en majorité. Par ailleurs, la proportion d'étudiants provenant de l'extérieur du Québec atteint elle aussi 23%. C'est donc dire que McGill ne recrute plus qu'à peu près la moitié de sa clientèle dans son bassin naturel: la communauté anglophone québécoise.

Dans le contexte actuel, il est important que McGill réexamine soigneusement cette question et en pèse les diverses alternatives. Ainsi, il est possible que le nombre d'étudiants non québécois baisse à l'avenir, compte tenu des augmentations réelles ou prévues de leurs frais de scolarité.

Il est aussi possible que baisse le nombre d'étudiants anglophones québécois, compte tenu de facteurs démographiques. Quelle sera alors l'attitude de McGill vis-à-vis des étudiants francophones? Jusqu'où acceptera-t-elle de porter la proportion d'étudiants francophones? Quels services mettra-t-elle à leur disposition? N'est-il pas déjà essentiel dans certaines facultés à tout le moins, que ses professeurs et son personnel soient bilingues? A-t-elle des politiques en ce sens? Quels efforts fera-t-elle pour mieux desservir cette communauté francophone qui lui fournit déjà une proportion substantielle de ses étudiants, pour mieux connaître ses besoins et former en conséquence ses étudiants?

Ce que McGill aurait intérêt à bien comprendre, c'est qu'elle n'a pas donné jusqu'à maintenant de réponse satisfaisante à ces questions. Pour l'essentiel, elle continue de se comporter comme une université essentiellement tournée vers la communauté anglophone québécoise et même canadienne, recevant des étudiants francophones dans la mesure où ils sont disposés à accepter pleinement sa situation, et faisant encore trop peu d'efforts pour s'intégrer au contexte général du Québec.

McGill peut et doit faire plus. Sans remettre en cause sa mission vis-à-vis de la communauté anglophone québécoise, elle doit se créer des liens beaucoup plus étroits avec le secteur francophone, par des projets avec des entreprises ou des institutions francophones, par des collaborations avec des universités francophones, par une participation accrue aux entreprises et aux actions communes des universités québécoises, et en général par une attention accrue aux préoccupations de l'ensemble du Québec. Cela exigera bien sûr qu'elle accentue le caractère bilingue de son personnel, mais n'est-ce pas là une condition de progrès dans le Québec d'aujourd'hui? N'est-ce pas en concevant son avenir de cette façon, que McGill pourra le mieux occuper la place qui est la sienne dans le réseau universitaire québécois, c'est-à-dire celle d'une université de grande valeur sise au rendez-vous de deux grandes cultures? Peut-être même est-ce de cette façon qu'elle pourra le mieux rendre service à la collectivité canadienne dans son ensemble?

Conclusion

La visite que le Conseil des universités a rendue à l'Université McGill lui a permis de constater la très grande cohérence de cette université de recherche et les efforts très importants consentis pour faire face aux exigences de sa mission et rivaliser avec les meilleures universités de ce type en Amérique du nord. Le Conseil a été particulièrement impressionné par les mécanismes mis en place pour s'assurer de la qualité des activités et du meilleur usage des ressources.

Le Conseil cependant craint que l'Université et la société québécoise ne tirent pas tout le profit des actuels exercices de planification dans la mesure où il lui a semblé que les réflexions de base sur les orientations générales de McGill et sur ses liens avec la collectivité québécoise, n'avaient pas été suffisamment mûries. Même si de telles réflexions peuvent lui paraître difficiles et même menaçantes à certains égards, le Conseil estime qu'elles sont absolument nécessaires et devraient la conduire à une meilleure compréhension de sa mission dans le Québec d'aujourd'hui. Les défis, lui semble-t-il, en valent largement la peine.